

Эксперт по клиентскому сервису, лояльности и управлению,
автор книг по клиентоориентированности

КОНСТАНТИН ХАРСКИЙ



«ДИЗАЙН ВПЕЧАТЛЕНИЙ —
ЭТО НЕ ПРОСТО ОТКЛИК
КЛИЕНТА, А ЗАБОТА
О ТОМ, ЧТОБЫ КЛИЕНТ
ОТРЕАГИРОВАЛ
ЗАПЛАНИРОВАННЫМ
ОБРАЗОМ»

Дизайн впечатлений — очередной модный тренд или нечто большее? И если он нужен малому бизнесу, борющемуся за каждого клиента, то стоит ли о нём заботиться крупным компаниям, к которым «и так придут»? Об этом, о привередливых клиентах и о том, как уметь прощаться с ними, — в нашем интервью.

Драма с кофе

Константин, существует множество определений того, что такое дизайн впечатлений, все они плюс-минус об одном и том же, но как определяете его вы? Что вы вкладываете в эти слова?

Думаю, это некая степень приложения усилий со стороны компании или человека, интервал от «и так сойдёт» до «всё переделать». И критерием является только одно — вызвало ли это отклик у клиента. Другими словами, это забота о том, чтобы клиент отреагировал запланированным образом.

Дизайн впечатлений предполагает целенаправленную деятельность: мы хотим, чтобы вот в этом месте клиент почувствовал, что о нём позаботились. Мы хотим, чтобы вот здесь он почувствовал, что ему безопасно. И задача дизайнера, его разработки и внедрения, в том, чтобы не мы ему говорили и объясняли, а он это почувствовал. Можно сравнить дизайн впечатлений с представлением в театре: за кулисами прячутся автор пьесы и режиссёр, которые спланировали, когда зал ахнет, когда рассмеётся, когда зашмыгает носом.

Одним словом, дизайн впечатлений — это то, что спрятано за кулисами, но вызывает нужные реакции в нужный момент.

Немного об истории такого подхода: когда о нём, так скажем, осознанно заговорили и стали внедрять в России? Насколько ново для нас ориентироваться на формирование дизайна впечатлений в работе с клиентами?

Ещё лет 10–15 назад я пришёл к выводу, что двигателем развития бизнеса является привередливый клиент. Как только на каком-то рынке возникает привередливый клиент, рынок начинает драматически меняться. Вот, предположим, есть рынок кофе. Если он в зачаточном состоянии, то мы даже не знаем, что такое кофе. Со временем люди становятся привередливыми, Бразилию от Марокко начинают отличать. По крайней мере, они так всем говорят, что они отличают. И когда сформируется критическая масса людей, этот рынок драматически изменится. Дизайн впечатлений появится там, где все остальные

методы уже будут испробованы: мы уже попробовали помыть, покрасить, что-нибудь написать красиво. Мы уже широко улыбаемся клиенту. Всё уже было. Пришла пора дизайна.

В этом отношении Россия ничем не отличается от других стран, потому что везде привередливость клиента формируют уровень благополучия, благосостояния и информированности. Когда человек только богат, это не делает его привередливым. Когда он знает, что «за морем такое чудо» — это тоже не делает его привередливым. Но когда у него есть деньги и он был за морем — вот это делает его привередливым: он знает, как может быть.

ВСЁ УЖЕ БЫЛО. ПРИШЛА ПОРА ДИЗАЙНА

Можете привести примеры компаний, которые «живут по заветам» дизайнера впечатлений, причём делают это успешно?

Как правило, это компании и сферы бизнеса с высокой конкуренцией, в которых нужно биться за клиента. В качестве примера могу привести «Т-Банк», они точно пытаются конкурировать дизайном впечатлений, в том числе через интерфейс. Сегодня клиенты отказываются от программных продуктов, где нужно вникать и читать инструкцию, чтобы сделать простейшее действие. Это тоже дизайн впечатлений.

То, как в компаниях работает кол-центр, служба поддержки — это тоже про дизайн впечатлений.

Работа с границами клиента

Насколько тесно связаны между собой дизайн впечатлений и клиентоориентированность? Другими словами, логично ли ожидать, что там, где развита высокая клиентоориентированность, работают над дизайном впечатлений?

Рассчитывать на систематическую клиентоориентированность я бы не стал, эпизоды время от времени случаются у всех... У меня есть идея, что клиентоориентированность бывает трёх видов — спонтанная, регламентная и культурная. Когда мы сталкиваемся с клиентоориентированностью, ну или, скажем, с красивым дизайном впечатлений, если поставить между ними знак равенства, в половине случаев она спонтанная, потому что, например, у официанта было хорошее настроение. Иными словами, когда клиентоориентированность спонтанная, мы на неё не можем рассчитывать.

Когда она регламентная, то люди нам улыбаются, а мы видим, что улыбка фальшивая. И нам это не нравится, потому что мы хотим глубины, искренности, но они возможны, только если клиентоориентированность будет культурной, это как акт внутренней культуры.

Культурная клиентоориентированность — это когда сотрудник говорит с тобой, улыбается и помогает тебе решить задачу не потому, что его контролируют, не потому, что ему много платят, а потому, что такое поведение — его личный выбор. Он так чувствует. Это культура. Создать культуру сложнее, никто не хочет в это вкладываться, проще написать регламенты и предположить, что люди как компьютеры: заложил в них программу и они аккуратненько по ней пойдут. Все эти обязательные речовки на кассах АЗС или в магазинах, они ведь ужасны, в момент обслуживания их сотрудники выглядят как рабы.

ДВИГАТЕЛЕМ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ЯВЛЯЕТСЯ ПРИВЕРЕДЛИВЫЙ КЛИЕНТ

Константин, как вы считаете, в чём грань разумности в теме дизайна впечатлений? Поясню: как мне кажется, компании, которые будут гоняться и всячески удовлетворять запросы и пожелания клиентов, стараясь сформировать те самые лучшие впечатления, рискуют столкнуться с пресловутым потребительским терроризмом.

У меня есть от него лекарство. Как ни странно, это просто четыре слова. И человека, который знает эти четыре слова, потребительский терроризм больше никогда не напугает. Эти слова: дальше будет только хуже.

Компания их должна сказать сама себе?

Ты сам должен понять, что дальше будет только хуже. Потребительский терроризм — это синоним привередливого клиента, но с некоторыми аспектами. Привередливость будет нарастать до тех пор, пока не поломается одна из двух составляющих — уровень благополучия или уровень осведомлённости. И в этом контексте клиентоориентированность — это умение правильно работать с границами клиентов.

Не нужно бояться попроситься с клиентом, если понимаешь, что он не твой?

Да. Он испортит отношения — зачем он нам нужен?

А как же тогда отрицательное впечатление и боязнь его произвести?

Скажем так, нужно уметь прощаться таким образом, чтобы не дать человеку повод рассказать другим об этом впечатлении. Клиентоориентированность и дизайн — это когда мы понимаем, кто наш клиент, и делаем для него.

Как вы считаете, стоит ли внедрять и следовать принципам формирования дизайна впечатлений всем и каждому? Есть ли тут какие-то ограничения (или что-то ещё), связанные, например, со сферой деятельности компании?

В первую очередь это B2C, там, где живые люди, потому что впечатления на рынке B2B не так востребованы. Но я, если бы меня сделали министром по дизайну впечатлений, я бы начал с госучреждений, там людям никакой дизайн не нужен, вопрос вообще так не стоит, а потому необходимо заставлять, по чуть-чуть добавлять человечности, понимания. Они сильно прогрессируют, я не спорю, но всё же. Каждый раз, когда мы испытываем унижение со стороны компаний, мы про себя думаем, что плакать не станем, если их закроют, однако потерять лояльность клиента и потерять лояльность гражданина — это разные вещи. Поэтому, как мне кажется, будет правильно начинать с компаний, с организаций, где клиент не так просто может что-то решить и тем более уйти.

ОШИБКА — ДЕЛАТЬ БИЗНЕС «КАК ДЛЯ СЕБЯ», НУЖНО ДУМАТЬ О КЛИЕНТЕ

Дорога без конечного пункта

Существуют ли какие-то ошибки, свойственные всем, кто пробует строить бизнес и взаимоотношения с клиентами через призму дизайна впечатлений?

Главная ошибка, которой никто не может избежать, — «А давайте сделаем как вот там, но только по-нашему!» Здесь кофе подают не в бумажном стаканчике, а в железном — а у нас будет с алюминием внутри. Там сахар по умолчанию не подаётся, но у официанта два кусочка сахара с собой — давайте так сделаем. А в туалете кривое зеркало повесим, чтобы было смешно... Получается такой винегрет,

и ты не понимаешь, что тебе хотят этим сказать. Не нужно собирать «прикольное» отовсюду, нужно понять, какое впечатление ты хочешь создать, — и написать свою уникальную «пьесу».

Если ты не понимаешь, для какого клиента работаешь, то ты будешь делать для себя. Поэтому нужно понимать своего клиента, знать его культурный уровень, чем он интересуется, что для него важно, что для него смешно.

Мы знаем, к примеру, что пассажир «Сапсана» — бизнесмен, находящийся в курсе последних событий, будь то законодательные инициативы или действия ЦБ, мы примерно понимаем, чем он интересуется, что ему нужно от поездки: нетворкинг, отдых, что-то ещё. И мы начинаем думать о том, как сделать так, чтобы он не хотел выходить на конечной станции, чтобы его поездка была не просто эпизодом, а началом чего-то нового, большего. И в следующий раз он, выбирая между самолётом, который быстрее, и другим пассажирским поездом, который плюс-минус про то же самое, всё же выберет «Сапсан». Одним словом, ошибка — делать бизнес «как для себя», нужно думать о клиенте.

Итак, совет первый — понять, кто ваш клиент, для кого вы работаете. Что ещё можете посоветовать?

Вовлекать самого клиента в действие, как правило, это нравится клиентам, а ещё это незащищённость взгляда. И нужно понимать, что это дорога без конечного пункта: нельзя создать услугу и товар, однажды продумать дизайн впечатлений — и остановиться на этом. Тема не закрыта. Через какое-то время будет обновление, мы сами можем захотеть всё пересмотреть, переиграть.

А ещё — это очень тонкий момент, его надо поймать — не нужно гнаться за дизайном впечатлений, потому что это снова повышает... требовательность клиента: сначала нужна основа, гарантированное качество. У нас прочный фундамент, мы уверены в качестве, умеем его поддерживать, мониторить, знаем про какие-то отклонения, у нас есть план, что мы будем делать в случае нештатной ситуации.

Я хочу сказать, если у нас эмоциональная составляющая услуги хорошая, а услуги нет, то у нас нет ничего. Я знаю, что точность прибытия

российских поездов одна из самых лучших в мире, но приведу именно такой пример, он очень понятный: если проводники и кассиры улыбаются и готовы всё сделать, а поезд опоздал или не пришёл вообще, то любой дизайн тут бессилён. Суть услуги необходимо ставить перед «дизайнером».

НЕ НУЖНО ГНАТЬСЯ ЗА ДИЗАЙНОМ ВПЕЧАТЛЕНИЙ, ЕСЛИ МЫ НЕ УВЕРЕНЫ В КАЧЕСТВЕ СВОИХ УСЛУГ

А как вовлекать клиента?

Один из способов известен давно, просто мы его недооцениваем — это жалобы. Если бы компания умела работать с жалобами клиента, она бы консультантов не нанимала. Не отрицать позицию клиента, а думать, что тут можно сделать, чтобы проблема не повторилась.

Второй момент — вовлекать в свою работу инициативных ребят, а такие есть всегда, и им при их высокой мотивации нужны кейсы, нужен опыт: что бы сделать такое, на что можно сослаться при защите дипломной работы?

Если резюмировать нашу беседу, то, во-первых, мы должны понимать, ЧТО и до КОГО мы хотим донести. А далее нужна систематическая работа, потому что это не какой-то один геройский поступок.

Ну да, клумба или фонтан в фойе не помогут.

Сознание между клиентом и компанией похоже на театральное действие, в котором режиссёр позаботился о том, что в этот момент зал должен засмеяться, здесь задуматься о смысле жизни, потом мы напоминаем, что нужно позвонить маме, а вот здесь обняться и счастливыми пойти домой. Всё это спланировал режиссёр и объяснил актёрам их слова, жесты, интонации. Конечно, нужны репетиции, чтобы довести до автоматизма.

Метафора театра означает, что есть режиссёр, который всё придумал и спланировал, есть пьесы, в которых всё расписано, есть актёры, которые будут производить впечатление, есть репетиции, где они учатся производить впечатление, и есть зрители, которые за всё это заплатят.